

# 资源行动视角下中国企业跨国并购的合作型整合机制\*



——基于海信的案例研究

许 晖<sup>1</sup> 杨金东<sup>1</sup> 刘田田<sup>2</sup> 李 阳<sup>1</sup>

(1. 南开大学商学院, 天津 300071;

2. 天津理工大学管理学院, 天津 300382)

**内容提要:**随着贸易保护主义和单边主义的盛行,跨国并购和整合发达国家企业成为中国企业参与国际分工与合作、重塑开放型世界经济体系的重要方式。然而,面对与发达国家企业在制度文化、战略资产、管理模式等方面的差异,中国企业如何通过支持性合作模式实现高效整合,仍未得到充分的理论解释。本文基于资源行动视角,以中国家电领军企业海信集团为研究对象,通过对海信跨国并购后整合 TVS 和 Gorenje 的嵌入式案例研究,探讨跨国并购后如何采取资源行动策略以形成支持性合作模式,进而实现高效整合。研究发现,第一,跨国并购后整合中的资源相关性可以解构为资源可转移性和资源互补性两个维度,并在不同类型的跨国并购后整合中呈现出差异化特征;第二,由于并购双方资源的可转移性和互补性特征差异,并购企业分别聚焦于整合中的资源嵌入和资源桥接,采取不同的资源构建、资源重组和资源利用等行动策略;第三,在不同的资源行动策略下,并购企业分别形成了驱动型和联动型两类支持性合作模式,实现跨国并购后的高效整合。本文形成的理论机制对理解中国企业独特的跨国并购后整合模式具有重要意义,响应了近期学者对研究如何实现新兴市场企业跨国并购后有效整合的呼吁。

**关键词:**领军企业 跨国并购后整合 资源相关性 资源行动策略 支持性合作

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)05—0005—22

## 一、引言

近年来,受贸易摩擦、新冠肺炎疫情蔓延和局部冲突等不确定性因素的影响,“筑墙设垒”“脱钩断链”等保护主义和单边主义思潮盛行,深刻影响着世界经济复苏和开放型经济体系建设。根据联合国贸易和发展会议(UNCTAD)数据,2020年,全球对外直接投资流入量下降35%,为2005

收稿日期:2022-12-16

\* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“数智驱动下高科技企业场景式解决方案研究:理论模型、构建机制及市场响应性”(72272082);国家自然科学基金面上项目“中国跨国企业复合式营销能力的理论模型与构建机制:基于从资源端到客户端的动态演化逻辑”(71972110);南开大学文科发展基金重点项目“双循环背景下中国跨国企业创新突破与适应性成长研究”(ZB21BZ0107)。

作者简介:许晖,女,教授,博士生导师,研究方向为国际企业管理,电子邮箱:susan\_xuhui@126.com;杨金东,男,博士研究生,研究方向为企业国际化,电子邮箱:jindong\_yang@qq.com;刘田田,女,讲师,博士,研究方向为企业国际化,电子邮箱:1412516569@qq.com;李阳,男,博士研究生,研究方向为国际营销,电子邮箱:778158681@qq.com。

年以来的最低水平。与此同时,中国对外直接投资逆势增长,达到 1537 亿美元,占全球对外直接投资流量的 20%,位居全球第一。作为企业国际化和海外投资的重要方式,跨国并购成为中国参与国际市场分工、开展国际合作,以及缩小与全球领先企业发展差距的关键一步(Du 和 Boateng, 2015<sup>[1]</sup>; Zhang 等, 2018<sup>[2]</sup>; Devers 等, 2020<sup>[3]</sup>)。事实上,由于制度距离和跨文化冲突,以及不对称的技术、品牌、市场等资源能力,中国企业在并购发达国家企业后极易陷入“融合-自治”困境。在此背景下,中国企业既需要通过积极、快速地整合获取发达国家市场的战略性资产(Luo 和 Tung, 2007)<sup>[4]</sup>,也需要在整合中一定程度上保留被并购方独立的身份、品牌和原有的管理团队(Zheng 等, 2016)<sup>[5]</sup>,以“和而不同”的方式推动并购后整合。因此,中国企业如何破解跨国并购后的“融合-自治”困境,实现并购双方的有效整合以产生协同效应,成为实业界和学术界关注的问题。

针对跨国并购后整合这一研究主题,现有文献遵循并购后“融合-自治”困境下的战略依赖和组织自治分析框架(Haspeslagh 和 Jemison, 1991<sup>[6]</sup>; Puranam 等, 2006<sup>[7]</sup>; Zaheer 等, 2013<sup>[8]</sup>),围绕着跨国并购后整合中的文化差异(Lee 等, 2015)<sup>[9]</sup>、知识转移(Reus 等, 2016)<sup>[10]</sup>、员工激励(Khan 等, 2020)<sup>[11]</sup>等问题进行了有益探索。事实上,以中国企业为代表的新兴市场企业跨国并购后所面临的“融合-自治”困境和整合战略选择更为复杂(Yaprak 等, 2018)<sup>[12]</sup>。现有学者从制度距离(de Oliveira 和 Rottig, 2018<sup>[13]</sup>; 程聪, 2020<sup>[14]</sup>)、组织身份(魏江和杨洋, 2018<sup>[15]</sup>; 杨勃和许晖, 2020<sup>[16]</sup>)、文化差异(Popli 等, 2016<sup>[17]</sup>; Vaara 等, 2012<sup>[18]</sup>)、整合策略(杜健等, 2020)<sup>[19]</sup>等视角对新兴市场企业跨国并购后整合进行了深入探讨,并形成了轻触式(Liu 和 Woywode, 2013)<sup>[20]</sup>、无为而治(Sun, 2018)<sup>[21]</sup>等中国企业独特的跨国并购后整合模式。然而,现有文献更多地关注跨国并购后整合战略和模式的选择(陈小梅等, 2021)<sup>[22]</sup>,忽略了整合战略选择的不确定性、复杂性,及其微观机制(Graebner 等, 2017)<sup>[23]</sup>。尽管有学者意识到中国企业的跨国并购后整合是一种独特、新型的支持性合作模式,即通过建立平等、尊重、信任的合作伙伴关系,在整合中兼顾并购方的整合权力和被并购方的独立运营(de Oliveira 和 Rottig, 2018<sup>[13]</sup>; 周英超和李东红, 2019<sup>[24]</sup>),但目前针对这种整合模式的构建机制尚未有文献给出充分解释。

在针对跨国并购后如何实现高效整合进行探讨时,资源行动成为打开这一机制的重要理论视角。资源行动是管理者为实现价值创造和竞争优势所开展的资源管理行为,强调管理者在企业资源构建、组合和利用中的关键作用(Sirmon 等, 2011)<sup>[25]</sup>,对探讨跨国并购后企业资源的整合机制具有重要意义(黄嫚丽和董少军, 2021)<sup>[26]</sup>。在并购后“保留、吸收、共生”的整合战略框架中,剥离、保留、组合等资源行动被视为实施整合战略的基础(Angwin 和 Meadows, 2015)<sup>[27]</sup>。此外,作为跨国并购中资源行动的参考依据,资源相关性是跨国并购决策的关键因素(Colombo 和 Rabbiosi, 2014<sup>[28]</sup>; Chen 等, 2018<sup>[29]</sup>),也是企业在进入新市场时获取合作资源的重要方式(Speckbacher 等, 2015)<sup>[30]</sup>。因此,在跨国并购后整合战略的研究中应当充分考虑资源行动的支撑作用,以打开支持性合作模式的内在逻辑和微观机制“黑箱”。尽管学者们已经关注到并购后整合阶段的重要性,并主张开展微观层面的整合战略研究(Steigenberger, 2017)<sup>[31]</sup>,但对资源相关性的研究尚未拓展到并购后整合阶段,也鲜有文献关注整合阶段资源相关性与资源行动的内在联系。

综上所述,本文基于资源行动视角,选取我国家电行业领军企业海信集团有限公司(以下简称“海信”)作为研究对象,以海信整合 TVS 和 Gorenje 等全球领先企业为分析单元,探讨中国企业跨国并购后如何实现高效整合的内在机制。本文聚焦于中国企业跨国并购后整合中如何基于资源相关性识别采取资源行动策略,以形成支持性合作模式,进而实现高效整合,具体包括:第一,中国企业跨国并购后整合中的资源相关性特征如何识别;第二,在不同资源相关性特征下,中国企业如何采取资源行动策略;第三,中国企业通过资源行动策略形成何种支持性合作模式,从而实现跨国并购后的高效整合。通过对海信跨国并购后整合机制的探讨,挖掘中国领军企业并购和整合发达国

家跨国企业所形成的独特模式和内在机制,以期为中国企业国际化和跨国并购提供理论参考,并响应近期学者关于研究新兴市场企业跨国并购后的资源整合能力的呼吁(Buckley等,2018<sup>[32]</sup>; Beamish和Chakravarty,2021<sup>[33]</sup>)。

## 二、文献综述

### 1. 跨国并购后整合的相关研究

跨国并购后整合是指在开展跨国并购后,并购方对被并购方的业务单元、组织结构、企业文化等多种资源和能力进行战略整合以形成一个新组织的动态过程(Pablo,1994<sup>[34]</sup>;Graebner等,2017<sup>[23]</sup>)。

(1)不同研究视角下的跨国并购后整合。现有文献从不同视角对跨国并购后整合进行了研究。其一,战略管理视角关注跨国并购后的整合战略。已有研究基于战略依赖和组织自治两个维度形成了以“保留、吸收、共生”为基础的分析框架(Haspeslagh和Jemison,1991<sup>[6]</sup>;Zaheer等,2013<sup>[8]</sup>)。其中,战略依赖是指并购双方之间资源和能力的转移,组织自治则通过身份保护以减少对流程、惯例的破坏(Angwin和Meadows,2015)<sup>[27]</sup>。其二,制度视角关注跨国并购后整合中的制度差异和合法性获取。跨国企业在整合中需要遵守母国和东道国的正式和非正式制度,以建立和维护合法性(Du和Boateng,2015<sup>[1]</sup>;魏江等,2020<sup>[35]</sup>)。由于市场体制、文化习俗、企业流程的差异,新兴市场企业在并购和整合发达国家企业时会出现多种制度的碰撞与融合(Popli等,2016<sup>[17]</sup>;程聪,2020<sup>[14]</sup>)。其三,组织理论视角关注跨国并购后整合中的组织整合和员工融合。组织身份不对称能够抑制组织整合效率,但可以通过身份隔离、合并、吸收等策略实现组织协同(魏江和杨洋,2018<sup>[15]</sup>;杨勃和许晖,2020<sup>[16]</sup>)。建立有效的激励机制、公平规范、信任与尊重也能够克服跨国并购后的组织惯性、促进员工融合(Khan等,2020<sup>[11]</sup>;Safavi,2021<sup>[36]</sup>)。其四,知识管理视角关注跨国并购后整合中的知识转移和经验学习。跨国并购所获取的先进技术、市场经验等特定知识是并购整合中经验学习的重要来源(Reus等,2016<sup>[10]</sup>;Vaara等,2012<sup>[18]</sup>),通过知识编码、对话培训建立有效的经验学习机制能够推动知识整合(Graebner等,2017)<sup>[23]</sup>。

(2)跨国并购后整合的“融合-自治”困境。由于制度距离和跨文化冲突,以及技术、品牌、市场等资源和能力的不对称,企业在跨国并购后整合中往往面临“融合-自治”困境。“融合-自治”困境的概念源于对并购后整合中战略依赖和组织自治两个维度的探讨(Haspeslagh和Jemison,1991)<sup>[6]</sup>。已有研究从资源和组织层面研究了并购后的“融合-自治”困境及其解决思路。在技术并购中“融合-自治”困境更为明显,即并购方在获取技术后,需要通过保留被并购方的组织自治以延续其创新能力(Puranam等,2006<sup>[7]</sup>;Aghasi等,2017<sup>[37]</sup>)。同时,并购后组织层面的结构调整和文化融合也会陷入“融合-自治”困境,如何平衡整合中组织文化、惯例、规范等方面的融合和保留程度成为解决这一困境的关键(Colman和Rouzies,2019<sup>[38]</sup>;Safavi,2021<sup>[36]</sup>)。在中国企业的跨国并购后整合中,制度和组织层面的“融合-自治”困境更具挑战性。一方面,市场体制、文化习俗、经营理念、流程规范的异质性,在跨国并购后整合中极易造成强制整合或者购而不整的极端情况(程聪,2020)<sup>[14]</sup>;另一方面,组织身份的不对称,甚至是组织身份的落差,导致整合中双方员工、合作伙伴之间存在潜在的矛盾和冲突,不利于并购后的组织融合(魏江和杨洋,2018<sup>[15]</sup>;杨勃和许晖,2020<sup>[16]</sup>)。

(3)跨国并购后整合的支持性合作模式。现有文献提出了不同整合模式以应对“融合-自治”困境的不确定性和复杂性。如Marks和Mirvis(2001)<sup>[39]</sup>提出了一种“两者最佳”(best of both)的文化整合模式,以提高整合过程中并购双方的组织文化兼容性;杨勃和许晖(2020)<sup>[16]</sup>提出了一种“二元联邦型”模式,即通过建立权力、身份象征的平衡关系,实现并购双方在业务、产品、文化等方

面的适度整合。上述研究对破解跨国并购后的两难困境提供了有益启示,但鲜有文献研究“融合-自治”困境下如何建立有效整合模式。de Oliveira 和 Rottig (2018)<sup>[13]</sup>研究中国企业在发达国家市场的跨国并购后整合时,提出了一种相互支持、相互依赖的支持性合作模式。一方面,并购双方保持平等、尊重、信任的合作伙伴关系,同时适度保留双方的组织身份、产品和品牌等以实现独立运营;另一方面,并购方仍然拥有整合权力,主导和设计并购后整合的进程(陈小梅等,2021)<sup>[22]</sup>。支持性合作模式聚焦于跨国并购后的整合过程,通过并购双方的支持与合作获取竞争优势,为解决“融合-自治”困境提供了新的思路。然而,目前针对支持性合作模式的微观机制尚未给出充分解释。因此,有必要深入探讨如何形成支持性合作模式的内在逻辑,以响应学者们对并购后整合阶段及其实施过程的关注和呼吁(Buckley等,2018)<sup>[32]</sup>。

## 2. 跨国并购中的资源行动和资源相关性研究

(1)资源行动。资源行动(resource-focused action)是指管理者为实现竞争优势和价值创造所开展的以资源为中心、以过程为导向的一系列资源管理行动,强调管理者在此过程中所扮演的关键角色(Sirmon等,2011<sup>[25]</sup>;D'Oria等,2021<sup>[40]</sup>)。管理者通过构建资源组合(获取、积累和剥离)、重组资源以构建能力(稳定、丰富和开拓)、利用能力(调动、协调和部署)的资源行动策略,在动态环境中为企业所有者创造价值(Sirmon等,2007)<sup>[41]</sup>。此后,构建、重组、利用等资源行动与资产编排(即搜寻/选择、配置/部署)相结合,建立了一个更为全面的资源编排框架(Sirmon等,2011)<sup>[25]</sup>。尽管这一框架对剥离、稳定、丰富、开拓等行动策略有所简化,但更加强调战略实施中的资源行动策略和不同层级管理者的重要性(Chadwick等,2015<sup>[42]</sup>;Liu等,2016<sup>[43]</sup>)。在此基础上,已有研究开始关注并购过程中的资源行动策略,如崔永梅等(2021)<sup>[44]</sup>从资源拼凑和资源优化两种行动策略探讨了并购重组中的价值创造机制。在跨国并购后整合的研究中,谢洪明等(2019)<sup>[45]</sup>基于资源结构化、资源重组、资源撬动三种行动策略研究了新兴市场企业在连续跨国并购中的价值创造机制。现有文献聚焦于探讨并购后整合阶段的资源管理行动,忽略了并购前的资源相关性与并购后整合中资源行动的内在联系和作用机制。

(2)资源相关性。在跨国并购中,资源相关性是指并购双方技术、品牌等资源的关联程度,决定着并购后的创新绩效(Chen等,2018<sup>[29]</sup>;Fisch等,2019<sup>[46]</sup>)。现有文献中,部分学者将资源相关性分为资源相似性和资源互补性,进而探讨相似性和互补性如何作用于并购后的整合和自治以实现适当的资源整合程度(Zaheer等,2013<sup>[8]</sup>;Chen等,2017<sup>[47]</sup>)。如在技术资源的跨国并购中,更高的资源相似性意味着整合程度更高,而较高的资源互补性则与较低的整合程度相匹配,二者共同作用于并购后的技术创新(Chen等,2018<sup>[29]</sup>;Liang等,2022<sup>[48]</sup>)。也有学者探讨相似资源或互补资源在并购后整合中的作用机制。一方面,将相似性定义为并购双方在技术、产品、客户等资源上的重叠程度(Homburg和Bucerius,2006)<sup>[49]</sup>,认为其能够提供相似的知识背景、技能、语言和识别结构,从而推动整合过程中的知识共享和企业创新(Makri等,2010<sup>[50]</sup>;Bena和Li,2014<sup>[51]</sup>);另一方面,将互补性定义为并购双方的产品、技术、知识等资源上具有不同的、但彼此之间能够相互加强的属性(Kim和Finkelstein,2009<sup>[52]</sup>;Zaheer,2013<sup>[8]</sup>),互补资源可以带来相互支持的不同元素以增强协同效应,进而提供新产品或服务,进入新市场(Chen等,2017)<sup>[47]</sup>。当互补性较高时,企业可以选择较低的整合程度来激励创新(Colombo和Rabbiosi,2014)<sup>[28]</sup>。事实上,相似性意味着较高的资源整合程度,而互补性能够通过资源重新配置提高资源协同的机会,对并购后整合更为重要(Wang和Zajac,2007)<sup>[53]</sup>。然而,在探讨资源相关性对整合程度的影响时,现有研究忽略了对资源整合过程中可转移性的探讨。资源可转移性关系到能否将专有技术、企业惯例和管理逻辑转移到并购后的企业加以利用,从而降低进入成本、时间和风险(Qian等,2012<sup>[54]</sup>;Speckbacher等,2015<sup>[30]</sup>)。现有文献聚焦于资源相关性对并购决策和结果的影响,缺乏对并购后阶段如何利用资源相关性开展

有效整合的研究。

综上所述,现有文献从战略、制度、组织、知识管理等多种视角对跨国并购后整合进行研究,但对如何破解跨国并购后“融合-自治”困境、实现并购双方的高效整合尚未形成统一认识。作为中国企业在发达国家市场跨国并购后整合的一种独特模式,支持性合作作为突破“融合-自治”困境提供了一种新的思路,但尚未有文献对支持性合作整合模式的微观机制展开研究。与此同时,资源观视角下,已有研究较为关注并购后整合中资源行动策略,并购后的资源构建、重组、利用被视为实现高效整合的关键方式。此外,也有文献关注并购双方的资源相关性,通过对相关性的解构探讨不同资源对并购过程及其绩效的影响机制。然而,鲜有文献探讨并购后整合阶段资源相关性和资源行动的作用机制。基于此,本文基于资源行动视角,通过识别并购双方的资源相关性特征,研究跨国并购后整合如何采取资源行动策略以实现支持性合作模式,从而探讨中国企业跨国并购后高效整合的内在机制和理论逻辑。

### 三、研究设计

#### 1. 方法选择

本文聚焦于中国企业跨国并购后如何实现高效整合,其中,资源相关性识别是研究跨国并购后整合中采取某种资源行动策略的缘由,探讨的是“why”的问题;资源行动策略是研究跨国并购后如何通过资源整合实现支持性合作模式,探讨的是“how”的问题。案例研究适用于“how”和“why”的问题(Eisenhardt 和 Craehner,2007<sup>[55]</sup>; Yin,2009<sup>[56]</sup>),能够用于探讨核心构念难以测量和涉及复杂管理过程的研究问题,以及聚焦于新现象的理论构建(毛基业和陈诚,2017)<sup>[57]</sup>。考虑到中国企业跨国并购后整合中支持性合作模式的独特性,以及本研究关注单个案例企业的支持性合作模式在不同跨国并购后整合中的应用,本文采用嵌入式单案例的研究设计。

#### 2. 案例企业选择

(1)选择依据。本文选择海信作为研究对象,原因如下:

第一,案例的典型性。近年来,作为中国领军家电企业的典型代表,海信通过跨国并购东芝、通用电气等全球领先企业的家电业务,不断提升海外市场的研发、生产和运营能力。海信陆续收购夏普墨西哥工厂、东芝映像解决方案公司(TVS)、古洛尼集团(Gorenje)和三电控股株式会社(SHC),并通过有效整合深耕国际市场,提升中国家电品牌的国际影响力。目前,在《BrandZ™中国全球化品牌 50 强》《中国国家形象全球调查报告》中,凭借 Hisense、TOSHIBA、Gorenje 等国际品牌,海信在家电行业排名第一。

第二,案例的启发性。自 2006 年提出“大头在海外”战略以来,海信国际化成效显著。目前,海信在全球拥有 55 个海外分支机构、29 个制造基地、22 个研发中心,产品和服务覆盖 160 多个国家和地区。2022 年,海信全年营收 1835 亿元,海外收入占比超过 40%。海信在企业国际化过程中形成了独特的国际企业运营经验和管理模式,尤其是在跨国并购后整合中,强调并购双方的相互尊重、团队融合、本土化管理和资源协同,在 15~18 个月内实现了被并购企业的扭亏为盈,为中国企业跨国并购后整合提供了经验参考。

第三,资料的可得性。研究团队多次深入海信总部进行实地调研和参观,并以企业国际化、跨国并购、国际营销等主题与高层管理人员进行访谈和交流,获取了企业内部会议发言、员工记录、书籍等一手资料。同时,海信也积极通过媒体开放日、专家案例采编等形式展示其管理实践,为本文提供丰富的基础资料。

(2)分析单元。根据 Gubbi 和 Elango(2016)<sup>[58]</sup>按照并购动机不同划分的两类并购类型作为样本选择的标准:一类是资源深化型跨国并购,旨在获取与当前已有产品或服务直接相关的资源和能

力;另一类是资源扩展型跨国并购,旨在获取与开发新产品或服务相关的资源和能力。在研究初期,研究团队对海信并购和整合夏普工厂、TVS、Gorenje、SHC 等企业的资料进行梳理,并对参与并购后整合的团队成員进行初步访谈。结合海信国际化历程,初期以收购海外工厂为主,整合规模较小;后期以并购 TVS、Gorenje 等企业为主,整合周期长、且形成了较为成熟的整合经验,能够代表中国企业跨国并购和整合的基本特征。考虑到并购后整合的延续性,本文通过理论抽样选取海信并购后整合 TVS(深化电视业务)和 Gorenje(扩展厨电业务)作为分析单元,典型特征如表 1 所示。

表 1 海信并购 TVS 和 Gorenje 的典型特征描述

维度	并购案例	
	海信并购 TVS	海信并购 Gorenje
企业背景	以电视业务为主,自 1952 年开始生产东芝电视和显示产品,陆续开发等离子电视、液晶电视、背投电视等,被誉为日本“彩电之父”。多次获得 VGP、HiVi、IF 等设计奖项,在全球 100 多个国家和地区建立了销售网络	以厨房电器为主,成立于 1950 年,欧洲领先的家用电器制造商和斯洛文尼亚国宝级企业,在荷兰、捷克、瑞典等地设有研发中心和工厂,连续 14 年获得红点奖(Red Dot),产品出口 90 多个国家和地区
并购动机	海信在电视领域的基础较好,通过并购补充该产品的研发能力、前沿技术和品牌影响力	海信在厨电领域起步较晚,技术较为薄弱,通过并购扩展设计研发能力和海外市场
品牌特征	中高端品牌,拥有 TOSHIBA、REGZA 等全球知名品牌,电视产品的品牌影响力强	高端品牌,欧洲四大家电品牌之一,拥有全球知名品牌 Gorenje、ASKO 和其他区域品牌
市场情况	以日本市场为主,并购前已进入中国市场,并购后加快产品升级和品牌焕新	以欧洲市场为主,并购前尚未进入中国市场,并购后启用中文名称,布局中国市场
管理制度	隶属于东芝集团,由集团统一管理和决策,采用代理销售模式,员工方面讲究论资排辈和终身雇佣,管理过程注重沟通	政府和工会干预企业重大决策,管理委员会既决策、又执行,实行计划预算制度,员工注重个人价值最大化

(3)并购后整合概况。在海信对 TVS 的并购中,由于东芝集团的财务危机和电视业务的连续亏损,2017 年 11 月,海信电器与东芝集团达成并购协议,并于 2018 年 7 月完成股权交割。此后,海信引入品牌推广资源和内部管理经验,重新设计激励机制。通过共同研发破解关键技术难题,应用于产品功能优化。经过 15 个月的并购后整合,TVS 扭亏为盈。在此基础上,全面打造自主运营的服务体系,加快推进研发创新、产品升级和品牌推广。在海信对 Gorenje 的并购中,首先调整销售模式和员工结构,延续设计理念,并强调成本意识。依托海信的家电研发基础和生产管理经验,调整原有的代理研发模式,并开展生产提效,降低经营成本。同时,开启 Gorenje 在中国市场的产品布局、品牌推广和渠道合作,实现资源协同。经过 18 个月的并购后整合,Gorenje 扭亏为盈。并购后整合概况如图 1 所示。

### 3. 数据收集与整理

研究团队长期跟踪调研案例企业,自 2011 年以来多次前往海信总部进行实地调研、参观和深度访谈,重点关注海信并购、国际营销、品牌建设、技术创新等模块的管理实践。关于跨国并购和海信国际化的相关数据收集自 2020 年 10 月—2022 年 3 月。其中,研究团队分别于 2020 年 12 月、2021 年 5 月、2021 年 12 月前往青岛海信总部开展调研和访谈,并通过腾讯会议、Zoom、微信语音等方式对海外团队负责人进行线上半结构化访谈,经整理作为本研究的核心数据。访谈对象包括集团和分公司的高管人员、参与海信跨国并购和整合的团队成員以及整合后分公司的在职员工等,访谈内容包括海信并购后整合 TVS 和 Gorenje 的战略规划、组织结构、人员激励、品牌管理、技术交流

等方面内容。每次访谈时长为1~3小时,并进行录音整理,形成研究所需的基础数据。半结构化访谈信息如表2所示。

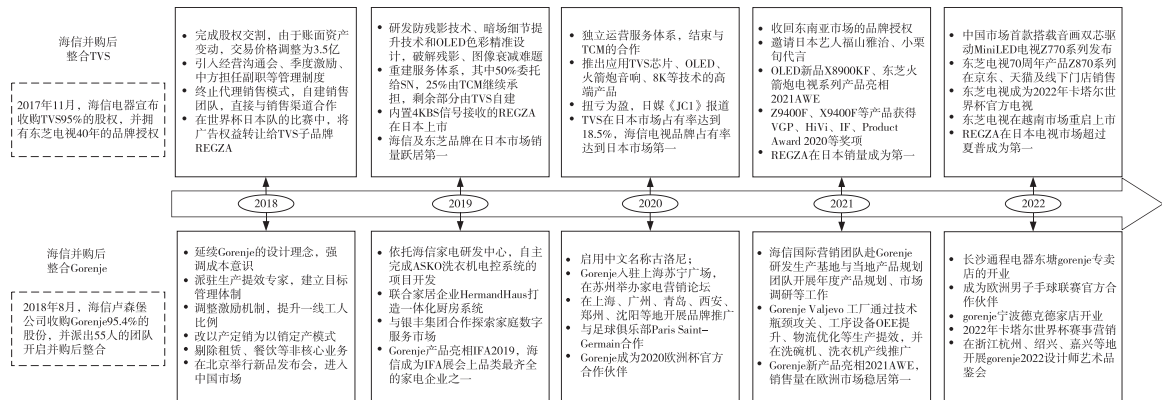


图1 海信并购后整合TVS和Gorenje的概况

表2 案例企业的半结构化访谈信息及编码

访谈对象及次数	访谈内容	访谈时长	编码
集团高级副总裁(2)	海信国际化战略、跨国并购的总体布局和基本情况、跨国并购后整合的管理理念和主要方式、跨国并购经验总结	193分钟	S <sub>1</sub>
集团战略投资部副总经理(3)	并购和整合TVS、Gorenje过程中面临的难题、并购战略与投资、并购绩效的评估、并购后整合经验的梳理与总结等	365分钟	S <sub>2</sub>
TVS总经理(1)	并购后整合TVS的具体过程,包括组织结构和人员变动、财务规划、渠道建设、品牌管理、客户关系、产品研发等	135分钟	S <sub>3</sub>
国际营销公司副总裁(2)	并购后整合Gorenje的过程,包括人员调整、财务调整、生产改造、供应链管理、跨文化管理、与当地政府和工会的沟通等	106分钟	S <sub>4</sub>
海信学院副院长(2)	TVS、Gorenje等跨国并购和整合的管理模式与经验总结,包括文化、管理理念、组织活力、激励机制设计等	322分钟	S <sub>5</sub>
集团品牌管理部副总经理(3)	海信国际化过程中的自主品牌建设,并购TVS和Gorenje之后的品牌融合,包括品牌理念、品牌体系对接、品牌推广等	360分钟	S <sub>6</sub>
集团公关部总监(2)	海信跨国并购事件的宣传,以及并购后整合TVS和Gorenje中的管理层变动、中方员工融入、当地员工调整等	318分钟	S <sub>7</sub>

除半结构化访谈外,本文收集数据的来源包括:第一,企业内部资料,包括海信、TVS、Gorenje的内部会议记录、参与并购整合的员工经验分享,以及企业档案、内部刊物、PPT、年度总结等;第二,外部公开资料,包括海信、TVS和Gorenje的企业官网、公众号、社交媒体平台,《海信史》《海信管理50条》等书籍,新华网、中新网、经济观察报等媒体对并购整合TVS、Gorenje的报道和管理层专访等,以及知网、案例数据库的论文和教学案例;第三,参与式观察,包括总部展厅、海信品质之家会员店、海信线上商城等。所搜集的素材整理成文档,具体信息如表3所示。为保证研究的信度与效度,首先,研究团队在四位商学院教授指导下,经过初步的资料收集和讨论形成调研计划和研究设计;然后,遵循“三角检验”原则,通过多次调研和半结构化访谈收集原始数据,并多种来源补充资料,以丰富本研究的证据链;最后,借鉴Eisenhardt和Graebner(2007)<sup>[55]</sup>的三阶段编码策略,分小组进行数据分析和独立编码,并不断补充基础数据以保证其完整性。

表 3 数据来源和数据收集的描述性统计

数据类型	数据来源	类别	数量	编码
半结构化访谈	高级副总裁、战略部副总、TVS 总经理、国际营销副总、海信学院副院长、品牌部副总、公关部总监	人员	7 人	S <sub>1</sub> ~ S <sub>7</sub>
内部资料	会议记录、企业档案、领导讲话记录、年度总结、财务报告、内部出版物、员工感想总结等	文档	53 份	I
外部资料	《海信史 1969—2003》《海信史 2003—2019》《海信管理 50 条》《海信成功之道》《海信突围》《海信集团考察》	书籍	6 本	E <sub>1</sub>
	海信、TVS、Gorenje 官网、微信公众号,新华网、中新网、经济观察报等对海信跨国并购的报道和管理层专访	宣传报道	195 篇	E <sub>2</sub>
	知网、中国管理案例共享中心案例库中以 TVS、Gorenje 并购整合为主题的研究论文和教学型案例	文章	25 篇	E <sub>3</sub>
参与式观察	海信总部产品展厅、线上商城、品质之家会员店	现场观察	3 次	O

#### 4. 数据编码与分析

数据编码过程如下:首先,对收集到的原始数据进行分类整理和来源标注,识别关键构念、关键过程以及构念之间的逻辑关系;然后,通过组内讨论,逐步核对、完善编码,并进行小组间的讨论和验证,进而对编码结果进行修正;最后,通过对原始数据、构念和参照理论之间反复迭代,探索构念之间的逻辑关系,并形成证据链,与现有文献进行对话直至理论饱和。参照“情境-行为-结果”的逻辑框架,针对并购后的“融合-自治”困境,通过分析两个并购案例中海信如何采取资源行动以形成支持性合作模式,从而探讨中国企业如何实现跨国并购后高效整合的理论机制。

关键构念设计如下:第一,资源相关性识别。参考 Zaheer 等(2013)<sup>[8]</sup>和 Speckbacher 等(2015)<sup>[30]</sup>的研究,从资源可转移性和资源互补性两个维度进行识别。其中,资源可转移性是指并购后整合中已获取资源和能力的流动性以及存在资源限制或障碍的程度;资源互补性是指并购双方的不同资源彼此之间能够相互支持和加强的程度。第二,资源行动策略。参考 Sirmon 等(2007)<sup>[41]</sup>的研究,资源行动策略是指通过对资源的构建、重组、利用在动态环境中为企业创造价值。其中,资源构建包括获取、积累、剥离等子过程;资源重组包括稳定、丰富、开拓等子过程;资源利用包括调动、协调、部署等子过程。本文将结合海信并购后整合中的并购双方资源特征和管理实践,对其资源行动策略进行解构。第三,支持性合作模式。参考 de Oliveira 和 Rottig(2018)<sup>[13]</sup>、陈小梅等(2021)<sup>[22]</sup>的研究,支持性合作是指中国企业在并购后整合发达国家企业时,旨在建立一种平等、尊重、信任的合作伙伴关系,并在保留双方的组织身份、产品和品牌等独立运营的基础上主导和设计并购后整合的进程。

## 四、案例分析与发现

通过对案例素材的梳理,鉴于中国企业在跨国并购后整合中普遍存在缺乏全球领先的研发技术(Hernandez 和 Guillén,2018)<sup>[62]</sup>、国际优质品牌资产(Madhok 和 Keyhani,2012)<sup>[63]</sup>、全球性渠道资源(Buckley 等,2018)<sup>[32]</sup>和国际市场管理知识(Luo 和 Zhang,2016)<sup>[64]</sup>的情境,本文聚焦于品牌、技术、渠道、管理经验四种关键资源的相关性特征和行动策略。首先,根据资源深化和资源扩展的跨国并购类型,从可转移性和互补性两个维度分别对海信并购后整合 TVS 和 Gorenje 过程中并购双方关键资源的相关性特征进行识别;遵循构建、重组、利用的资源行动框架,结合不同资源特征下



的行动焦点,进一步研究海信在两种并购后整合中的资源行动策略;最后,根据海信并购后整合的效果,分别提炼不同类型的支持性合作模式,从而探讨中国企业如何实现跨国并购后的高效整合。

### 1. 海信跨国并购后整合 TVS 的案例分析

海信和 TVS 在电视产品和服务上均具有一定的资源基础,通过并购获取与当前已有产品或服务直接相关的资源和能力,以填补现有资源组合中的关键缺口 (Awate 等,2012)<sup>[65]</sup>。本文基于海信跨国并购后整合 TVS 的案例分析,研究并购后整合中的资源相关性特征和行动策略,以及形成的支持性合作模式。

(1)资源相关性识别。第一,在海信整合 TVS 过程中,技术资源和渠道资源呈现出高可转移性、高互补性的特征。究其原因,其一,在电视技术方面,作为被并购方的 TVS 拥有世界领先的显示和音频技术,如全数字图像处理、PEGASUS 投影管等画质技术和兼具大功率复合型增频与杜比音效的火箭炮音响系统等;同时,作为并购方的海信是中国最早的电视机生产商之一,拥有自主研发的数字视频处理芯片,在激光显示、量子点显示、互联网运营方面位于行业前沿。其二,在渠道资源方面,TVS 凭借深厚的技术积累和产品开发经验,在 100 多个国家和地区建立了成熟的销售体系;而海信作为全球第四大电视机供货商,不仅能够在日本市场独立运营电视产品和服务,而且长期扎根海外市场,形成了较为成熟的全球供应链体系。综上所述,海信和 TVS 均长期深耕于电视机领域,且在日本市场具有较好的运营基础,因此在技术和渠道资源上呈现出高可转移性的特征;同时,由于海信擅长电视机的数字化、智能化技术,而 TVS 专注于电视机的显示和音频技术,且海信在日本市场的占有率与松下、夏普、索尼等仍有差距,因此在技术和渠道资源上呈现出高互补性。

第二,在海信整合 TVS 过程中,品牌资源和管理经验资源呈现出高可转移性、低互补性的特征。原因在于,其一,在品牌资源方面,由于具有领先的电视技术、成熟的产品开发体系以及隶属于拥有 142 年历史的东芝集团,TVS 在全球市场具有较强的品牌影响力;海信电视在南非、印度尼西亚、墨西哥等地建立了生产和销售体系,并持续拓展全球市场,具有成熟的自主品牌体系。其二,在管理经验方面,由于经营不善,TVS 被迫从东芝集团剥离,在企业内部管理经营方面积累了大量弊病;而海信立足技术创新,以“大头在海外”的战略导向持续推进企业的国际化经营,形成了较为成熟的国际化管理经验。综上所述,基于东芝品牌在全球市场的影响力,海信通过品牌授权的方式实现了品牌资源的转移,但由于 TVS 和海信均属于电视品牌,因此在品牌资源上呈现出高可转移性和低互补性的特征。同时,由于海信国际化的经营方式,以及 TVS 近年来在管理方面的紊乱,管理经验上也呈现出高可转移性和低互补性的特征。识别例证和结果如表 4 所示。

表 4 并购后整合 TVS 的资源相关性识别

关键资源	特征识别	例证援引
品牌资源	高可转移性	海信电器获得东芝电视 40 年的全球品牌授权 (E <sub>1</sub> ) 陆续收回东芝电视在全球其他地区的经营权,跟海信品牌形成矩阵 (S <sub>3</sub> )
	低互补性	海信电视在日本市场以自主品牌独立运营 (S <sub>2</sub> ) 海信电视是唯一运营自主品牌的中国企业,除日本本土品牌之外市场份额最大 (S <sub>3</sub> )
技术资源	高可转移性	TVS 的视像技术对海信电视来说非常重要,收购后就可以拥有这些技术 (E <sub>3</sub> ) 我们当时把 TVS 的专利池也要过来的,之后帮助我们构建了完整的专利体系 (S <sub>3</sub> )
	高互补性	东芝的 OLED、视像技术积累深厚,而海信起步较晚,双方有较强的互补性 (S <sub>2</sub> ) 海信借助自己的智能化、网络化技术优化东芝电视的外观、功能 (E <sub>3</sub> )

续表 4

关键资源	特征识别	例证援引
渠道资源	高可转移性	通过一年时间自建营销团队,直接和代理商、客户沟通,完成渠道切换(E <sub>2</sub> ) 海信的连锁量贩店、电器专卖店等核心渠道,也是 TVS 所需要进入的渠道(E <sub>3</sub> )
	高互补性	海信电视以量贩店、专卖店等为主,能够直接用于东芝电视渠道切换(E <sub>2</sub> ) 东芝电视携高端新品回归中国市场,推出 REGZA 睿系列新品(E <sub>1</sub> )
管理经验	高可转移性	TVS 以前没有月度经营沟通会的,更不用说 40 岁的员工担任部长(S <sub>3</sub> ) 海信重建销售团队和售后服务团队,设置了季度奖、年终奖(S <sub>2</sub> )
	低互补性	TVS 在人员使用方面跟海信差异很大,在日本一定要和团队沟通清楚(S <sub>3</sub> ) TVS 在人员晋升上跟海信也有比较大的差异,论资排辈很明显(S <sub>4</sub> )

注:资源可转移性是以资源在并购双方之间转移时存在的限制或障碍的高、低程度加以划分;资源互补性是以资源在并购双方之间的差异和相互支持的高、低程度加以区别

(2)基于资源嵌入的资源行动策略。当跨国并购后整合中资源呈现出可转移性高、互补性存在差异时,海信聚焦于并购后整合中的资源嵌入,即在充分识别资源转移的限制性较低、资源互补的异质性较高的情况下,并购方企业通过对既有资源的调整和配置,嵌入到并购后整合所形成的新组织中,从而实现并购双方的资源协同和有效整合,其中包括技术资源和渠道资源的嵌入(Andersson 等,2002)<sup>[66]</sup>、管理经验嵌入(Tan 和 Meyer,2021)<sup>[60]</sup>等。在资源嵌入的前提下,海信通过获取式资源构建、丰富式资源重组、调动式资源利用三种资源行动策略进行跨国并购后整合。资源行动策略及其例证如表 5 所示。

表 5 海信整合 TVS 的资源行动策略与支持性合作模式

关键概念	二阶编码	一阶编码	典型例证援引
资源行动	获取式构建	品牌授权获取	收购完成后,海信电器将拥有东芝电视 40 年的全球品牌授权,并陆续收回国内和东南亚市场的东芝品牌授权并自主经营(E <sub>2</sub> )
		专利池获取	专利团队在得到东芝电视的专利池后,系统分析了专利价值,及其对海信专利体系的作用(S <sub>3</sub> )
	丰富式重组	品牌重塑	在这场有日本国家队参加的世界杯比赛中,海信把自己的专属广告权益让给了自己的子品牌东芝 REGZA 电视(E <sub>2</sub> )
		技术共享	TVS 在图像处理、画质芯片、音响等方面有深厚的技术积累,海信电视在智能化技术及内容运营服务、以及激光电视等新型显示产品和技术方面具有领先优势,双方在技术研发方面的共同提升(S <sub>2</sub> )
		渠道融合	海信改变了由东芝集团旗下 TCM 代理的销售模式,转而是由 TVS 直接与日本当地主要销售渠道(如量贩店)开展业务合作(E <sub>3</sub> )
	调动式利用	渠道商流切换	由于 TCM 之前是东芝电视的独家服务商,不论是服务范围还是服务经验都非常成熟,因此刚进行切换的时候,也还留有 25% 由 TCM 继续承担。到 2020 年 6 月底,彻底结束了与 TCM 的合作(I)
组织结构与人员调整		海信对 TVS 的人事任用遵循“所有部门正职均聘任日籍管理者,一名副职由总部外派干部担任”,给年轻骨干创造大展身手的机会(E <sub>3</sub> )	

续表 5

关键 概念	二阶 编码	一阶编码	典型例证援引
支持性 合作	驱动型 模式	技术共享驱动产品升级	结合海信电视的智能化、网络化技术,TVS 推出了旗舰产品 X9400、Z840、Z740、OLED 新品 X8900KF、4K 新品 Z670KF、Z570KF,并获得 IF、VGP、HiVi 等设计领域的专业奖项(E <sub>2</sub> )
		品牌渠道重塑驱动市场扩张	经过 15 个月整合,连续亏损 8 年的 TVS 在 2019 年度扭亏为盈,并在 2019 年的第四季度,TVS 在日本市场销量跃居到第一位(E <sub>2</sub> )
		模式引入驱动组织优化	对 TVS 的人事任用遵循本土化原则,即所有部门正职均聘任日籍管理者,一名副职由总部外派干部担任,并给年轻骨干创造发挥才能的机会,激发了 TVS 员工队伍的活力(E <sub>3</sub> )

第一,获取式资源构建。获取式资源构建是指通过跨国并购获取资源,并跨越企业边界进行构建(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。海信整合 TVS 中的获取式资源构建行动体现在品牌授权获取和专利池获取两个方面,其中,前者是通过 TVS 的品牌授权获取东芝电视品牌在全球范围内的 40 年使用权;后者是通过并购获取 TVS 在电视机显示、音频等领域的专利使用权,如海信前董事长在接受采访时谈到,“东芝是有技术的公司,画质处理做得非常好,有技术管理能力。海信是一个追求技术的公司,这些技术我们要去研发,需要投钱,收购以后就可以拥有这些技术(E<sub>2</sub>)”。通过获取式构建,海信实现了对 TVS 并购后整合过程中的资源组合构建,从而为进一步的资源重组和能力形成建立基础。通过获取 TVS 的关键资源,进而将已有资源嵌入到并购后的新组织中,共同构建跨国并购后整合的资源组合。正如海信视像科技副总裁、TVS 公司总经理所说,“经过在商流、人事、产品投入等方面的初步调整,TVS 进入了一个相对稳定的状态,并开始进入精耕细作的阶段(S<sub>3</sub>)”。

第二,丰富式资源重组。丰富式资源重组是指在并购后整合中丰富既有资源的组合以延伸和细化现有的能力(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。基于 TVS 在电视领域的品牌影响力、技术储备和渠道资源的基础,海信通过品牌重塑、技术共享和渠道融合进行丰富式重组,从而延伸企业的资源和能力。在品牌重塑方面,海信利用自身在赛事营销领域的优势资源,将 REGZA 的日语广告呈现在日本队所参加的世界杯比赛中,引起了日本消费者的关注;在技术共享方面,海信基于 TVS 在图像处理、画质芯片、音响等模块的技术积累,引入海信电视的数字化、智能化技术,推动了 TVS 电视产品的功能升级;在渠道融合方面,由于海信在日本市场有独立运营经验,同时,为避免受制于 TCM 代理销售模式的高成本、低效率,海信对 TVS 原有销售渠道和团队进行重组,提升其运营能力。海信基于并购双方的资源匹配程度,进行丰富式资源重组以扩展新组织的资源和能力,延伸了并购后新组织的能力。正如海信在整合 TVS 的过程中所明确共同愿景,即“海信的目的就是要通过整合海信优势资源和东芝电视的优势资源,在全球复活东芝品牌,重现东芝电视的辉煌(I)”。

第三,调动式资源利用。调动式资源利用是指在并购后整合中调动利用已构建和重组资源所形成的能力创造价值(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。海信对已构建和重组资源的调动式利用表现在渠道商流切换和组织结构与人员调整。在渠道商流切换方面,海信通过自建服务体系和引入新的服务商,逐步降低 TCM 公司的服务比重和服务成本,保证了渠道和服务体系的稳定性;在组织结构与人员调整方面,在保留了 TVS 原有管理团队的基础上,海信以“中国员工担任副职、日本员工担任正职”的方式,延续了 TVS 的核心管理团队,并将海信的管理理念引入整合

过程,与 TVS 原有的管理理念融合,增强企业员工的认可度和凝聚力。通过调用式资源利用,利用已构建和重组的资源所形成的能力,通过调动上述资源嵌入到被并购方的产品创新、市场拓展等价值创造活动,实现了品牌推广、新产品研发、新市场和组织重塑等。正如海信视像科技副总裁、TVS 公司总经理所说,“2021 年我们把产品真正的补齐了,能够跟我们日本所有竞争对手来掰手腕,在产品上我们有了一个比较大幅度地提升,我想这个优势随着时间的推移会越来越明显(S<sub>3</sub>)”。

(3) 驱动型支持性合作模式。进一步分析海信跨国并购后整合 TVS 所实现的支持性合作模式,本文发现案例企业的并购后整合呈现出驱动型特征。驱动型支持性合作模式表现为技术共享驱动产品升级、品牌渠道重塑驱动市场扩张和模式引入驱动组织优化(如表 5 所示)。高可转移性的资源特征为并购后整合中的资源嵌入提供了先决条件,使案例企业能够将已有资源与被并购方的资源进行精准匹配,通过获取构建、丰富重组、调动利用,实现驱动被并购方的资源整合。具体而言,海信在电视领域的产品研发、生产制造、销售服务等环节具备深厚的技术积累和产品运营经验。尽管 TVS 在国际市场上具有悠久的历史、全球领先的技术和极高的品牌影响力,但海信在并购后整合中依然能够基于自身已有资源进行精准匹配,聚焦于电视产品升级和市场拓展。因此,在并购后整合中,TVS 推出了东芝电视新品,不但结合了东芝和海信电视的技术优势,还优化了东芝电视的外观、功能等,补充了东芝电视的产品矩阵。在新产品开发的基础上,TVS 持续推进日本市场和中国市场的扩张,聚焦于提升特定市场的竞争优势,进一步推动并购双方的高效整合。海信跨国并购后整合 TVS 的行动机制如图 2 所示。

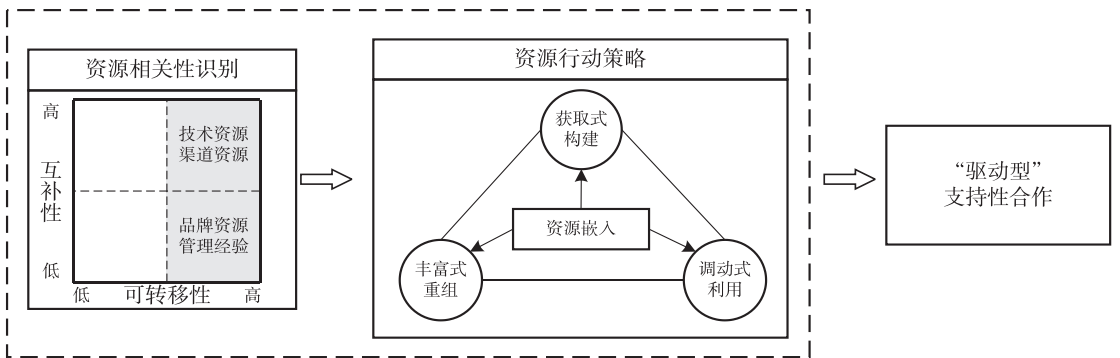


图 2 海信跨国并购后整合 TVS 的行动机制

## 2. 海信跨国并购后整合 Gorenje 的案例分析

海信和 Gorenje 均为家电制造企业,但海信在 Gorenje 所擅长的厨电领域较为薄弱,通过并购获取与开发新产品或服务相关的资源和能力,以扩展现有资源组合。通常并购双方之间的资源差异较大,但服务于类似的市场需求(Awate 等,2012<sup>[65]</sup>;Gubbi 和 Elango,2016<sup>[58]</sup>)。本文基于海信跨国并购后整合 Gorenje 的案例分析,研究并购后整合中的资源相关性特征和行动策略,以及所形成的支持性合作模式。

(1) 资源相关性识别。第一,在海信整合 Gorenje 过程中,品牌资源和渠道资源呈现出高可转移性、高互补性的特征。原因在于,其一,在品牌资源方面,作为被并购方的 Gorenje 是具有 71 年历史的欧洲家电企业和斯洛文尼亚国宝级企业,旗下拥有全球知名品牌 Gorenje 和 ASKO,以及 Mora、ATAG 等区域品牌,在厨电领域具有较高的品牌知名度;同时,海信的厨电业务仍处于起步阶段,尚未形成成熟的厨电品牌。其二,在渠道资源方面,Gorenje 在欧洲尤其是东欧市场拥有完整的销售网络,在国际厨电市场具备丰富的渠道运营经验;而海信在欧洲的渠道仍以西欧市场为主,且大部分欧洲分支机构仅承担销售功能,缺乏面向当地市场需求的产品研发和生产。综上所述,海信通过股权收购获得 Gorenje 及其品牌的经营权,且由于海信和 Gorenje 均属于家电行业,并在欧洲市场

拥有较好的运营基础,因此在品牌和渠道资源上呈现出高可转移性的特征;同时,由于海信拓展厨电业务的需求和在厨电领域缺乏高端品牌,以及对东欧市场的布局,Gorenje 的品牌和渠道资源呈现出高互补性。

第二,在海信整合 Gorenje 过程中,技术资源和管理经验呈现出低可转移性、高互补性的特征。原因在于,其一,在技术资源方面,Gorenje 坚持科技与艺术融合的理念,与 Philippe Starck、Oraito 等知名设计师长期合作,并与当地高校人才共享,在斯洛文尼亚、荷兰、捷克和瑞典等地设立了研发中心;而海信在 2015 年左右开启厨电项目,技术积累相对薄弱。其二,在管理经验方面,当地政府、工会和管理委员会能够影响 Gorenje 的管理决策,以及强调个人价值最大化的企业文化、计划预算制度和按照品牌线独立运营模式等不利于 Gorenje 的国际化经营;而海信坚持效率导向,长期扎根海外市场,积累了较强的资金管理和供应链议价能力。综上所述,由于海信缺乏厨电技术,而 Gorenje 的技术积累集中在厨电领域、且具有极强的区域属性,因此在技术资源上呈现出低可转移性和高互补性。同时,在管理经验上,由于政府和工会的阻力,以及管理委员会的“内部人控制”问题,海信的管理经验直接应用于 Gorenje 整合的障碍较多,但 Gorenje 在生产、员工管理中缺乏效率意识和目标导向,因此在管理经验上呈现出低可转移性和高互补性。识别例证和结果如表 6 所示。

表 6 并购后整合 Gorenje 的资源相关性识别

关键资源	特征识别	例证援引
品牌资源	高可转移性	收购后获得包括 Gorenje、Mora、Atag、Körting、ASKO、UPO 等旗下品牌 (E <sub>2</sub> ) 通过并购整合,这些老字号品牌可以重新焕发活力,发展得更好 (S <sub>4</sub> )
	高互补性	Gorenje 可以增强我们在厨电领域的实力,补充海信的产品门类和厨电品牌 (S <sub>2</sub> ) 通过 Gorenje 的品牌力量在东欧引入海信品牌,发挥全品类优势 (S <sub>7</sub> )
技术资源	低可转移性	海信从 2014 年才开始做厨电,但基础非常差,人、技术都是没有的 (S <sub>2</sub> ) 在产品开发过程中,当地团队的设计理念和细节的追求一开始很难接受 (I <sub>3</sub> )
	高互补性	厨电技术其实是海信缺的,但海信冰箱技术能够帮助 Gorenje 提升 (S <sub>2</sub> ) 海信在全球厨电业务的核心研发人才都是通过 Gorenje 培养发掘的 (S <sub>4</sub> )
渠道资源	高可转移性	借助欧洲之外海信渠道拉动产品销售规模,Gorenje 加速开拓市场的进程 (E <sub>2</sub> ) Gorenje 的加入让海信在欧洲本土建立起全品类产品、完整的研产销体系 (E <sub>3</sub> )
	高互补性	Gorenje 的渠道优势在东欧,海信欧洲市场重点是在西欧,有非常强的互补性 (S <sub>2</sub> ) 海信更擅长黑白电业务,Gorenje 擅长厨房电器业务,渠道方面没有业务冲突 (S <sub>4</sub> )
管理经验	低可转移性	管理委员会在斯洛文尼亚是非常重要的身份体现,在调整时造成很大反应 (S <sub>2</sub> ) Gorenje 在当地都属于支柱型企业,单一用工来源使得内部人际关系复杂 (E <sub>3</sub> )
	高互补性	Gorenje 企业文化强调个人价值最大化,而海信注重主人翁意识和全局观念 (S <sub>2</sub> ) 预算制让员工局限于自己那一块,市场导向的预算方式很快地降低了成本 (E <sub>3</sub> )

注:资源可转移性是以资源在并购双方之间转移时存在的限制或障碍的高、低程度加以划分;资源互补性是以资源在并购双方之间的差异和相互支持的高、低程度加以区别

(2) 基于资源桥接的资源行动策略。当跨国并购后整合中资源呈现出互补性高、可转移性存在差异时,海信聚焦于并购后整合中的资源桥接,即在识别资源互补水平较高、资源转移障碍较为复杂的情况下,并购方企业聚焦于构建并购双方组织间的连接,以实现并购后整合中关键资源的定向流动和吸收共享,从而推动并购双方的资源协同 (Casciaro 和 Piskorski, 2005)<sup>[59]</sup>。如管理经验桥接能够增强管理者在新情境下的适应能力,推动国际市场扩张 (Tan 和 Meyer, 2021)<sup>[60]</sup>。在资源桥接的前提下,海信通过积累式资源构建、稳定式资源重组、协调式资源利用三种资源行动策略进行跨国并购后整合。资源行动策略及其例证如表 7 所示。

表 7 海信整合 Gorenje 的资源行动策略与支持性合作模式

关键构念	二阶编码	一阶编码	典型例证援引
资源行动	积累式构建	产品技术积累	对于同产品类别的工厂,海信从中国国内派出专业的技术人员,方便国内工厂向 Gorenje 学习积累产品技术( $S_4$ )
		分公司功能补充	在欧洲市场,将 Gorenje 分公司的生产、研发和销售补充到海信的销售公司,通过产、销、研一体化增强分公司的能力积累( $S_2$ )
	稳定式重组	延续高端品牌定位	Gorenje 携大师系列作品 Philippe Starck 与 Oraito 套系厨电凭借独具个性的设计和雅致轻奢生活理念吸粉无数( $E_2$ )
		管理团队适当调整	考虑到管理委员会在当地的身份象征,海信通过注册公司代理人调整委员的权限,将原有管理层变为经营执行层( $E_3$ )
	协调式利用	渠道协同	海信可以直接借助 Gorenje 的渠道进入东欧市场。Gorenje 也可以借助欧洲之外海信的强势区域提升产品销售规模( $E_2$ )
		供应链协同	海信将一部分订单转到 Gorenje 工厂,提高产能利用率,同时把 Gorenje 纳入到海信的采购体系中,降低采购成本( $E_3$ )
员工互派交流		国际营销团队赴斯洛文尼亚工厂,与当地产品规划团队协同开展年度产品规划论证、产品竞争力提升、市场调研等工作( $E_2$ )	
支持性合作	联动型策略	技术品牌融合 联动品类扩充	Gorenje 厨电产品极具设计感,弥补了海信在厨电上的短板,海信在空调、冰箱、洗衣机、厨电等领域形成了产品品类的全覆盖( $S_1$ )
		渠道互补 联动国际市场	Gorenje 和海信在欧洲市场的渠道互补,加速了欧洲市场的扩张;而海信在中国市场的基础,推动 Gorenje 在国内市场扩张( $S_4$ )
		人员协同 联动管理提效	海信从国内派驻的生产提效专家,帮助 Gorenje Valjevo 工厂 L4 线在全月产能不降低的情况下,通过 12 道技术瓶颈攻关、前工序关键设备 OEE 提升、物流及周转优化等实现提效,人均小时产量提升 18.9% ( $I$ )

第一,积累式资源构建。积累式资源构建是指通过并购积累并购后整合中所需要的特定资源,为实现新能力构建资源(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。海信整合 Gorenje 中的积累式构建行动体现在产品技术积累和分公司功能补充两个方面。在产品技术积累方面,海信派国内技术人员进入 Gorenje 学习积累其家电领域的产品技术,也积极推动 Gorenje 的技术专家了解海信的研发模式。在分公司功能补充方面,海信借助 Gorenje 在欧洲市场产、销、研一体化基础,进一步充实其欧洲分公司的功能,在整合中推进双方分支机构的功能互补。通过积累式构建,海信积累了 Gorenje 的关键资源,进而将已有资源桥接到并购后的新组织中,共同构建并购后 Gorenje 的资源基础和进一步整合的资源组合,为二者的深度融合与协同打下基础。正如海信战略与投资部副总经理所说,“我们从 2015 年左右才开始将广东做配套的一家公司向厨电相方向发展,同时厨电也是海信国际化比较欠缺的品类,因此在整合 Gorenje 中首先是增强我们在厨电领域的积累,包括补充产品门类及其相关的技术、品牌和人才( $S_2$ )”。

第二,稳定式资源重组。稳定式资源重组是指在并购后整合中通过稳定既有资源的组合以保持或微调现有的能力(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。基于 Gorenje 在厨电上的积

累,海信在并购后整合中通过延续高端品牌定位和管理团队适当调整进行稳定式重组,从而保持和适当优化企业的资源和能力。在品牌定位方面,海信利用其在家电领域的品牌运营经验致力于 Gorenje 的生产技术改进和产品技术优化,尊重 Gorenje 的设计理念,延续品牌的高端发展路线。如依托海信家电研发中心的技术储备建立 ASKO 超高端洗衣机电控项目攻关团队,在提升研发效率的同时保证持续推进品牌高端化。在管理团队调整方面,由于 Gorenje 在斯洛文尼亚的特殊地位,当地政府和工会对并购后整合中的人员变动反应较大,企业内部的管理委员会身份也较为复杂,因此海信通过多方沟通、派驻国内员工等方式采取渐进式的人员调整。通过稳定式资源重组,海信基于并购双方的资源匹配程度,进行稳定式资源重组以保持或微调新组织的资源和能力,从而对 Gorenje 的既有资源延伸了其现有能力。正如海信国际营销欧洲区市场总监所说,“从最初的不信任,到文化差异导致的沟通问题,再到现在的合作团队。我们和中方外派同事逐步建立了一种知识共享氛围和合作关系(1)”。

第三,协调式资源利用。协调式资源利用是指在并购后整合中协调利用已构建和重组资源所形成的能力创造价值(Sirmon 等,2007<sup>[41]</sup>;张青和华志兵,2020<sup>[61]</sup>)。海信在整合 Gorenje 中的协调式利用,表现在渠道协同、供应链协同和员工互派交流。在渠道协同上,由于海信和 Gorenje 在欧洲市场都拥有较为丰富的渠道资源,海信在实现西欧和东欧渠道资源优势互补的同时降低渠道运营的成本,提高了运营效率。在供应链协同上,海信利用其在零部件采购、国际物流运输和生产制造方面的资源和能力优化了 Gorenje 的供应链效能,借助 Gorenje 产、销、研一体化体系强化了并购后的供应链能力。在员工互派交流上,基于 Gorenje 在长期发展中积累的产品研发和国际营销人才,海信通过派驻生产、研发等专业化团队与 Gorenje 的员工进行深度交流和融合,充分挖掘和利用了原有的人才团队。通过协调并购双方已构建和重组的资源进行产品创新、市场拓展等价值创造活动。正如海信国际营销副总裁所说,“在 Gorenje 并购和整合过程中我们都会很尊重当地的团队,确保让他们意识到我们并非简单地资本收购,而是双方对品牌、技术、人才等资源的协同整合(S<sub>4</sub>)”。

(3)联动型支持性合作模式。进一步分析海信跨国并购后整合 Gorenje 所实现的支持性合作模式,本文发现案例企业的并购后整合呈现出联动型特征。联动型支持性合作模式表现为技术品牌融合联动品类扩充、渠道互补联动国际市场和人员协同联动管理提效(如表7所示)。高互补的资源相关性特征为并购后整合中的资源桥接提供了先决条件,使案例企业能够将已有资源与被并购方的资源进行连接,通过积累构建、稳定重组、协调利用联动被并购方开展资源整合。具体而言,海信围绕着电视、冰箱、洗衣机等家电产品形成了成熟的研发和品牌体系,并在国际化过程中积累了丰富的全球供应链和国际市场运营经验。尽管 Gorenje 在其所专注的厨电领域拥有行业领先的设计理念 and 风格、国际知名的中高端品牌,但海信在并购后整合中能够基于家电领域的技术、渠道、品牌和供应链等方面的基础,有效联动 Gorenje 在厨电领域的相应资源,聚焦于并购双方的资源桥接,进而实现跨越产品品类的支持性合作整合。因此,在并购后整合中,Gorenje 能够在较短的时间内扭亏为盈,并保持了既定的设计理念、品牌定位以及市场占有率,实现并购双方的高效整合。海信跨国并购后整合 Gorenje 的行动机制如图3所示。

### 3. 跨案例对比分析

(1)跨国并购后整合中的资源相关性识别和资源行动策略。由于寻求资产动机的差异,中国企业在发达国家市场的跨国并购表现为资源深化和资源扩展两种类型(Gubbi 和 Elango, 2016)<sup>[58]</sup>。在此基础上,本文进一步探讨了不同的并购类型下中国企业跨国并购后整合中的资源相关性特征,并根据资源相关性差异的对比分析发现两种资源行动焦点,即资源嵌入和资源桥接。

在充分识别资源转移的限制性较低、资源互补的异质性较高的情境下,并购方企业将技术、渠道、管理经验等关键资源嵌入到并购后整合所形成的新组织中,以实现资源的有效利用(Andersson等,2002<sup>[66]</sup>;Tan和Meyer,2021<sup>[60]</sup>)。对于资源深化型并购而言,中国企业在发达国家市场获取的关键资产与其现有资源的匹配程度较高,进而通过一系列资源行动策略作用于原有产品和服务的升级。海信整合TVS的案例表明,尽管并购前TVS前海信已经成为全球第四大电视供货商,但在国际市场上仍然积极寻求电视领域的前沿技术和高端品牌等战略资产,以推动产品升级和品牌影响力提升。同时,品牌、技术等关键资源的高可转移性特征为资源嵌入提供了前提条件。通过并购后整合,海信和TVS围绕OLED和智能化技术陆续推出了REGZA睿系列、火箭炮系列等新产品,电视出货量位居全球第二。

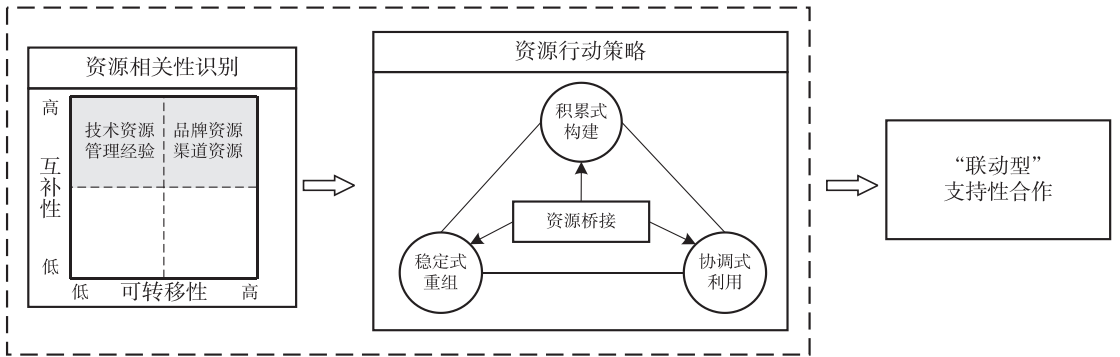


图3 海信跨国并购后整合 Gorenje 的行动机制

在充分识别资源互补水平较高、资源转移障碍较为复杂的情境下,并购方企业聚焦于在并购双方之间建立技术、管理经验等关键资源的连接,以实现资源的双向流动和吸收(Casciaro和Piskorski,2005<sup>[59]</sup>;Tan和Meyer,2021<sup>[60]</sup>)。对于资源扩展型并购而言,中国企业在发达国家市场获取的关键资源用于新产品或服务的开发。海信整合Gorenje的案例表明,尽管海信在厨电领域起步较晚,且基础较为薄弱,但在国际市场上仍然积极寻求厨电领域的核心技术和高端品牌,以实现产品品类的扩充。同时,关键资源的高互补性特征为资源桥接提供了先决条件。通过并购后整合,海信延续了Gorenje艺术与科技相结合的设计理念和高端化的品牌定位,并推动了Gorenje在中国市场的拓展,扩展了海信的产品品类和业务板块。

(2)支持性合作模式比较分析。并购后的“融合-自治”困境源于并购后整合战略中对战略相互依赖和组织自治的探讨(Haspeslagh和Jemison,1991)<sup>[6]</sup>。并购方在获取被并购方资源的同时,需要一定程度上保留被并购方的组织自治以延续其创新能力(Puranam等,2006)<sup>[7]</sup>。并购后的组织整合是解决“融合-自治”困境的关键(魏江和杨洋,2018<sup>[15]</sup>;Colman和Rouzies,2019<sup>[38]</sup>;Safavi,2021<sup>[36]</sup>)。中国企业在发达国家市场并购后的“融合-自治”困境表现在:一方面,在跨国并购需要通过积极、快速地整合以实现资源的流动和吸收(Luo和Tung,2007)<sup>[4]</sup>;另一方面,需要保留被并购方独立的身份、品牌和原有的管理团队以延续资源的持续利用(Zheng等,2016)<sup>[5]</sup>。支持性合作强调并购双方建立一种平等、尊重、信任的伙伴关系,通过维持被并购方原有品牌、产品和组织身份,保留其一定程度的组织自治,从而为后续整合奠定基础。同时,并购方拥有并购后整合的权力,并主导和设计并购后整合的进程(deOliveira和Rottig,2018<sup>[13]</sup>;陈小梅等,2021<sup>[22]</sup>)。本文基于跨国并购后整合中的资源行动策略提出了驱动型和联动型支持性合作模式(如表8所示)。上述两种模式一定程度上保留了被并购方的组织自治,并聚焦于资源相关性采取相应的资源行动策略以开展积极有效的资源整合,从而解决中国企业跨国并购后整合中的“融合-自治”困境。



表 8 驱动型和联动型支持性合作模式的比较

比较项目	驱动型支持性合作模式	联动型支持性合作模式
并购双方的协同性	并购双方在某一产品 and 市场都具有较为成熟的资源基础,具备较好的资源合作条件	并购双方的已有产品品类和市场渠道存在明显差异,具备较好的资源支持条件
资源行动的独特性	资源可转移性高,在整合中获取被并购方的可利用资源、丰富原有资源组合、调动利用并购双方的已有资源	资源互补性高,在整合中积累被并购方的相关资源、稳定原有资源组合、协调利用并购双方的已有资源
合作模式的差异性	并购方聚焦于特定资源的精准匹配,主导并利用其现有资源驱动资源整合	并购双方聚焦于跨产品类别的资源连接,协调已有资源联动资源整合

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

本文围绕“中国企业跨国并购后整合中如何基于资源相关性识别采取资源行动策略,以形成支持性合作模式,进而实现高效整合”这一核心问题展开,通过海信跨国并购后整合 TVS 和 Gorenje 的嵌入式案例分析,对跨国并购后整合的资源相关性识别、资源行动策略以及支持性合作模式进行了深入研究,研究结论如下:

第一,中国企业跨国并购后整合中的资源相关性可以解构为资源可转移性和资源互补性两个维度,并在不同类型的跨国并购后整合中呈现出可转移性和互补性特征的差异化。本文从资源可转移性和资源互补性两个维度对跨国并购后整合中的资源相关性特征进行识别,通过案例分析发现不同并购类型下资源可转移性和资源互补性呈现出显著差异。其中,资源深化型跨国并购后整合的资源相关性以高可转移性为主和差异化的互补性特征;资源深化型跨国并购后整合的资源相关性以高互补性为主和差异化的可转移性特征。在跨国并购后整合中,差异化的资源相关性特征成为整合中资源行动策略的前提条件。

第二,由于并购双方资源的可转移性和互补性特征差异,并购企业分别聚焦于整合中的资源嵌入和资源桥接,采取不同的资源构建、资源重组和资源利用等行动策略。通过案例分析发现,中国企业跨国并购后整合中的资源行动焦点来源于对资源可转移性和资源互补性的有效识别,进而围绕着重行动焦点采取相应的资源行动策略。具体而言,当跨国并购后整合中资源可转移性高、资源互补性存在差异时,资源转移的限制性较低而资源互补的异质性较高,中国企业聚焦于并购后整合中的资源嵌入,通过获取式资源构建、丰富式资源重组、调动式资源利用开展资源行动策略;当跨国并购后整合中资源互补性高、资源可转移性存在差异时,资源互补水平较高而资源转移障碍较为复杂,中国企业聚焦于并购后整合中的资源桥接,通过积累式资源构建、稳定式资源重组、协调式资源利用开展资源行动策略。

第三,在不同的资源行动策略下,中国跨国企业分别形成了驱动型和联动型两类支持性合作模式,实现跨国并购后的高效整合。资源深化型跨国并购后整合主要采取驱动型支持性合作策。由于并购双方的已有资源具有较高的匹配程度,并购方企业在跨国并购后面向特定产品 and 市场能够精准匹配资源需求,进而采取驱动型策略,在建立伙伴关系的基础上驱动并购双方资源的定向流动和共享,实现产品和服务升级。资源拓展型跨国并购后整合主要采取联动型支持性合作策略。由于并购双方的已有资源存在较大差异,并购方企业基于双方资源的互补性特征建立连接,进而采取联动型策略,在建立伙伴关系的基础上联动并购双方资源的双向流动和共享,实现产品 and 市场拓展。

### 2. 理论贡献

本文的理论贡献主要包括三个方面:第一,本文从可转移性和互补性两个维度识别出不同并购类型下中国企业跨国并购后整合中的资源相关性特征,将资源相关性研究由并购前决策阶段延伸

到并购后整合阶段,拓展了资源基础理论在跨国并购研究中的解释边界。现有文献关于资源相关性的研究聚焦于并购前阶段的决策分析及其对并购绩效的影响(Bauer和Matzler,2014)<sup>[68]</sup>,关注相似性和互补性在并购过程中的关键作用(Zaheer等,2013)<sup>[8]</sup>,但忽视了企业在跨国并购后进入新组织和新业务领域的资源转移限制和成本(Speckbacher等,2015)<sup>[30]</sup>。本文将资源相关性解构为可转移性和互补性,进一步区分了不同类型跨国并购后整合中的资源特征异质性,从而为整合中的资源行动策略提供理论支持和前提条件。同时,对跨国并购后整合中的资源相关性识别,响应了学者们对并购后整合阶段及其实施过程的关注和呼吁(Steigenberger,2017<sup>[31]</sup>;Buckley等,2018<sup>[32]</sup>)。

第二,本文探寻了跨国并购后整合中的资源相关性特征和资源行动焦点及其行动策略之间的内在联系,一定程度上解释了中国企业跨国并购后整合过程中的微观机制,并为后续跨国并购的资源整合研究提供了理论借鉴。现有文献从制度和组织层面探讨了中国企业跨国并购后整合的战略选择和内在机理(魏江和杨洋,2018<sup>[15]</sup>;程聪,2020<sup>[14]</sup>),总结归纳了无为而治、轻触型、重触型、支持性合作等中国企业独特的跨国并购后整合模式(陈小梅等,2021<sup>[22]</sup>),但跨国并购后的资源整合过程这一“黑箱”尚未打开(黄嫚丽和董少军,2021)<sup>[26]</sup>。本文针对不同类型的跨国并购后整合,构建从资源相关性识别到资源行动焦点选择及其行动策略的理论路径,并提出两种不同的支持性合作策略,对中国企业跨国并购后的资源整合机制做出了有益的补充,响应了近期学者对“资源观视角下新兴市场跨国企业如何拥有、获得或发展并购后整合和实现协同效应的能力”的呼吁(Beamish和Chakravarty,2021)<sup>[33]</sup>。

第三,本文探讨了中国企业跨国并购后整合中支持性合作模式及其构建机制,这一独特模式强调整合中战略资产获取和管理经验输出的平衡,为并购后的“融合-自治”困境研究提供了一种新的解决思路和研究情境。由于中国企业国际化过程中的技术、品牌、市场等资源劣势(Buckley等,2018<sup>[32]</sup>;Luo和Zhang,2016<sup>[64]</sup>),支持性合作模式更为强调在整合中运用自身积累的国际市场管理经验,在获取被并购方战略资产的基础上兼顾并购双方的资源匹配程度,进而实现快速整合与协同发展。现有文献对并购后“融合-自治”困境的关注源于对并购后整合中战略相互依赖和组织自治的探讨,如并购方在技术并购中获取被并购方技术的同时,需要通过保留被并购方的组织自治以延续其创新能力(Puranam等,2006)<sup>[7]</sup>。这一困境的解决在并购后组织层面的整合中尤为重要(Colman和Rouzies,2019<sup>[38]</sup>;Safavi,2021<sup>[36]</sup>),能够决定并购后整合的成败(Kroon等,2022)<sup>[67]</sup>。本文针对中国企业跨国并购后整合中实现支持型合作的资源行动策略,提出了驱动型和联动型支持性合作策略,解释了支持性合作方式的资源整合机制,对中国企业独特的跨国并购后整合方式的阐释对新兴市场企业跨国并购具有借鉴意义。

### 3. 实践启示

本文研究结论对中国企业国际化和跨国并购后整合具有一定的实践意义。

第一,随着跨国并购交易频率和交易规模的增加,中国企业应当加强对跨国并购后整合阶段的关注,充分利用国际投资规则和专业机构经验,规避整合中的政治、税务等风险。面对并购双方的企业文化、管理方式等方面的差异,尤其需要发挥管理者和并购团队在整合过程中的协调和融合作用,注重并购后整合中的经验积累和人才培养,进而积极开展快速、高效的并购后整合。

第二,在获取发达国家企业的战略资产后,中国跨国企业应当充分识别并购双方关键资源特征,进而选择相应的资源行动焦点及其行动策略。尽管中国企业缺乏丰富的跨国并购经验,但应当通过并购前的尽职调查充分了解被并购方的财务、法律、技术、管理经验等资源情况,进一步在并购后整合中关注并购双方已有资源的匹配程度,瞄准特定产品和市场打通资源流动和共享的渠道,提升整合中的资源协同效率。

第三,面对并购后的“融合-自治”困境,中国跨国企业应当避免使用并购双方的交易逻辑进

行并购后整合的管理,可以与被并购方企业建立一种平等、尊重、信任的开放型合作伙伴关系,在一定程度上保留被并购方企业的品牌、管理团队和组织身份,如采取激励方式保留被并购方的关键人员、推动员工层面的文化互动和交流,以避免跨文化冲突、搭建并购双方的合作平台,从而实现技术和市场资源的整合等。

#### 4. 研究局限与展望

尽管本文对中国企业跨国并购后整合进行了有益探索,但仍然存在一些不足之处有待完善。第一,本文以中国跨国企业为研究对象,未来研究需要进一步探讨其他新兴市场企业的跨国并购后整合中的支持性合作模式,研究中国企业在新兴市场的跨国并购及其整合的有效性,以提升结论的普适性。第二,受限于访谈对象的区域和时差限制,关于并购后整合中的详细数据在未来研究中仍需进一步补充。第三,本文聚焦于跨国并购后企业战略资源的有效整合,受限于文章篇幅,对组织结构、人力资源等方面的整合问题尚未进行深入探讨,未来研究将进一步探讨中国企业跨国并购后整合中的跨文化管理问题。

#### 参考文献

- [1] Du, M., and A. Boateng. State Ownership, Institutional Effects and Value Creation in Cross-border Mergers & Acquisitions by Chinese Firms[J]. *International Business Review*, 2015, 24, (3): 430 - 442.
- [2] Zhang, H., M. N. Young, and J. Tan, et al. How Chinese Companies Deal with a Legitimacy Imbalance when Acquiring Firms from Developed Economies[J]. *Journal of World Business*, 2018, 53, (5): 752 - 767.
- [3] Devers, C. E., S. Wuorinen, and G. McNamara, et al. An Integrative Review of the Emerging Behavioral Acquisition Literature: Charting the Next Decade of Research[J]. *Academy of Management Annals*, 2020, 14, (2): 869 - 907.
- [4] Luo, Y., and R. L. Tung. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38, (4): 481 - 498.
- [5] Zheng, N., Y. Wei, and Y. Zhang, et al. In Search of Strategic Assets through Cross-border Merger and Acquisitions: Evidence from Chinese Multinational Enterprises in Developed Economies[J]. *International Business Review*, 2016, 25, (1): 177 - 186.
- [6] Haspeslagh, P. C., and D. B. Jemison. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal* [M]. New York: Free Press, 1991.
- [7] Puranam, P., H. Singh, and M. Zollo. Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, (2): 263 - 280.
- [8] Zaheer, A., X. Castañer, and D. Souder. Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions [J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (3): 604 - 632.
- [9] Lee, S. J., J. Kim, and B. I. Park. Culture Clashes in Cross-border Mergers and Acquisitions: A Case Study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung[J]. *International Business Review*, 2015, 24, (4): 580 - 593.
- [10] Reus, T. H., B. T. Lamont, and K. M. Ellis. A Darker Side of Knowledge Transfer Following International Acquisitions [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37, (5): 932 - 944.
- [11] Khan, Z., V. Soundararajan, and G. Wood, et al. Employee Emotional Resilience during Post-merger Integration across National Boundaries: Rewards and the Mediating Role of Fairness Norms[J]. *Journal of World Business*, 2020, 55, (2): 100888.
- [12] Yaprak, A., M. Demirbag, and G. Wood. Post-acquisition Strategies of Emerging Market Internationalizing Enterprises: The State of the Art in Research and Future Research Directions [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 93: 90 - 97.
- [13] de Oliveira, R. T., and D. Rottig. Chinese Acquisitions of Developed Market Firms: Home Semi-Formal Institutions and a Supportive Partnering Approach [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 93: 230 - 241.
- [14] 程聪. 中国企业跨国并购后组织整合制度逻辑变革研究: 混合逻辑的视角 [J]. 北京: 管理世界, 2020, (12): 127 - 145.
- [15] 魏江, 杨洋. 跨越身份的鸿沟: 组织身份不对称与整合战略选择 [J]. 北京: 管理世界, 2018, (6): 140 - 156, 188.
- [16] 杨勃, 许晖. 企业逆向跨国并购后的组织身份管理模式研究 [J]. 北京: 中国工业经济, 2020, (1): 174 - 192.
- [17] Popli, M., M. Akbar, and V. Kumar, et al. Reconceptualizing Cultural Distance: The Role of Cultural Experience Reserve in Cross-border Acquisitions [J]. *Journal of World Business*, 2016, 51, (3): 404 - 412.
- [18] Vaara, E., R. Sarala, and G. K. Stahl, et al. The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and

Knowledge Transfer in International Acquisitions[J]. *Journal of Management Studies*,2012,49,(1):1-27.

[19] 杜健,郑秋霞,郭斌. 坚持独立或寻求依赖? “蛇吞象”式跨国并购的整合策略研究[J]. *天津:南开管理评论*,2020,(6):16-26.

[20] Liu, Y., and M. Woywode. Light-touch Integration of Chinese Cross-border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity[J]. *Thunderbird International Business Review*,2013,55,(4):469-483.

[21] Sun,Z. Chinese Reverse M&A: The Wu Wei Paradigm of Post-M&A Integration Process[J]. *Chinese Management Studies*,2018,12,(4):774-794.

[22] 陈小梅,吴小节,汪秀琼,蓝海林. 中国企业逆向跨国并购整合过程的质性元分析研究[J]. *北京:管理世界*,2021,(11):159-183,11-15.

[23] Graebner, M. E., K. H. Heimeriks, and Q. N. Huy, et al. The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research[J]. *Academy of Management Annals*,2017,11,(1):1-32.

[24] 周英超,李东红. 在合作共赢中实现跨国并购整合——以潍柴并购凯傲集团为例[J]. *北京:国际经济合作*,2019,(4):108-114.

[25] Sirmon, D. G., M. A. Hitt, and R. D. Ireland, et al. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects[J]. *Journal of Management*,2011,37,(5):1390-1412.

[26] 黄嫚丽,董少军. 跨国并购整合过程“黑箱”如何被打开:文献述评与展望[J]. *北京:管理现代化*,2021,(5):112-115.

[27] Angwin, D. N., and M. Meadows. New Integration Strategies for Post-acquisition Management[J]. *Long Range Planning*,2015,48,(4):235-251.

[28] Colombo, M. G., and L. Rabbiosi. Technological Similarity, Post-acquisition R&D Reorganization, and Innovation Performance in Horizontal Acquisitions[J]. *Research Policy*,2014,43,(6):1039-1054.

[29] Chen, F., Q. Meng, and X. Li. Cross-border Post-merger Integration and Technology Innovation: A Resource-based View[J]. *Economic Modelling*,2018,68:229-238.

[30] Speckbacher, G., K. Neumann, and W. H. Hoffmann. Resource Relatedness and the Mode of Entry into New Businesses: Internal Resource Accumulation vs. Access by Collaborative Arrangement[J]. *Strategic Management Journal*,2015,36,(11):1675-1687.

[31] Steigenberger, N. The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature[J]. *International Journal of Management Reviews*,2017,19,(4):408-431.

[32] Buckley, P. J., L. J. Clegg, and H. Voss, et al. A Retrospective and Agenda for Future Research on Chinese Outward Foreign Direct Investment[J]. *Journal of International Business Studies*,2018,49,(1):4-23.

[33] Beamish, P. W., and D. Chakravarty. Using the Resource-based View in Multinational Enterprise Research[J]. *Journal of Management*,2021,47,(7):1861-1877.

[34] Pablo, A. L. Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-making Perspective[J]. *Academy of Management Journal*,1994,37,(4):803-836.

[35] 魏江,王丁,刘洋. 来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究[J]. *北京:管理世界*,2020,(3):101-121.

[36] Safavi, M. Advancing Post-merger Integration Studies: A Study of a Persistent Organizational Routine and Embeddedness in Broader Societal Context[J]. *Long Range Planning*,2021,54,(6):102071.

[37] Aghasi, K., M. G. Colombo, and C. Rossi-Lamastra. Acquisitions of Small High-tech Firms as a Mechanism for External Knowledge Sourcing: The Integration-autonomy Dilemma[J]. *Technological Forecasting and Social Change*,2017,120:334-346.

[38] Colman, H. L., and A. Rouzies. Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration[J]. *Journal of Management*,2019,45,(5):2225-2253.

[39] Marks, M. L., and P. H. Mirvis. Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation[J]. *Academy of Management Perspectives*,2001,15,(2):80-92.

[40] D’Oria, L., T. R. Crook, and D. J. Jr. Ketchen, et al. The Evolution of Resource-based Inquiry: A Review and Meta-analytic Integration of the Strategic Resources-actions-performance Pathway[J]. *Journal of Management*,2021,47,(6):1383-1429.

[41] Sirmon, D. G., M. A. Hitt, and R. D. Ireland. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box[J]. *Academy of Management Review*,2007,32,(1):273-292.

[42] Chadwick, C., J. F. Super, and K. Kwon. Resource Orchestration in Practice: CEO Emphasis on SHRM, Commitment-based HR Systems, and Firm Performance[J]. *Strategic Management Journal*,2015,36,(3):360-376.

[43] Liu, H., S. Wei, and W. Ke, et al. The Configuration between Supply Chain Integration and Information Technology Competency: A

Resource Orchestration Perspective[J]. *Journal of Operations Management*, 2016, 44: 13 – 29.

- [44] 崔永梅, 李瑞, 曾德麟. 资源行动视角下并购重组企业协同价值创造机理研究——以中国五矿与中国中冶重组为例[J]. *北京: 管理评论*, 2021, (10): 237 – 248.
- [45] 谢洪明, 章严, 刘洋, 程聪. 新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造: 均胜集团的案例[J]. *北京: 管理世界*, 2019, (5): 161 – 178, 200.
- [46] Fisch, C., J. Block, and P. Sandner. The Impact of Acquisitions on Chinese Acquirers' Innovation Performance: An Empirical Investigation of 1545 Chinese Acquisitions[J]. *Journal of Business Economics*, 2019, 89, (2): 125 – 153.
- [47] Chen, F., F. Li, and Q. Meng. Integration and Autonomy in Chinese Technology-sourcing Cross-border M&As: From the Perspective of Resource Similarity and Resource Complementarity[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2017, 29, (9): 1002 – 1014.
- [48] Liang, Y., A. Giroud, and A. Rygh. Strategic Asset-seeking Acquisitions, Technological Gaps, and Innovation Performance of Chinese Multinationals[J]. *Journal of World Business*, 2022, 57, (4): 101325.
- [49] Homburg, C., and M. Bucerius. Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness[J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27, (4): 347 – 367.
- [50] Makri, M., M. A. Hitt, and P. J. Lane. Complementary Technologies, Knowledge Relatedness, and Invention Outcomes in High Technology Mergers and Acquisitions[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31, (6): 602 – 628.
- [51] Bena, J., and K. Li. Corporate Innovations and Mergers and Acquisitions [J]. *The Journal of Finance*, 2014, 69, (5): 1923 – 1960.
- [52] Kim, J. Y., and S. Finkelstein. The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the US Commercial Banking Industry, 1989 – 2001 [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30, (6): 617 – 646.
- [53] Wang, L., and E. J. Zajac. Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28, (13): 1291 – 1317.
- [54] Qian, L., R. Agarwal, and G. Hoetker. Configuration of Value Chain Activities: The Effect of Pre-entry Capabilities, Transaction Hazards, and Industry Evolution on Decisions to Internalize[J]. *Organization Science*, 2012, 23, (5): 1330 – 1349.
- [55] Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 25 – 32.
- [56] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods* [M]. New York: Sage Publications, 2009.
- [57] 毛基业, 陈诚. 案例研究的理论构建: 艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J]. *北京: 管理世界*, 2017, (2): 135 – 141.
- [58] Gubbi, S. R., and B. Elango. Resource Deepening vs. Resource Extension: Impact on Asset-seeking Acquisition Performance [J]. *Management International Review*, 2016, 56, (3): 353 – 384.
- [59] Casciaro, T., and M. J. Piskorski. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50, (2): 167 – 199.
- [60] Tan, D., and K. E. Meyer. Context-bridging and Context-embedded Experience: Growth Drivers of Emerging Economy Business Groups [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2021, 38, (2): 401 – 434.
- [61] 张青, 华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评 [J]. *北京: 经济管理*, 2020, (9): 193 – 208.
- [62] Hernandez, E., and M. F. Guillén. What's Theoretically Novel about Emerging-market Multinationals? [J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49, (1): 24 – 33.
- [63] Madhok, A., and M. Keyhani. Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies [J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2, (1): 26 – 40.
- [64] Luo, Y., and H. Zhang. Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions [J]. *Journal of International Management*, 2016, 22, (4): 333 – 350.
- [65] Awate, S., M. M. Larsen, and R. Mudambi. EMNE Catch-up Strategies in the Wind Turbine Industry: Is there a Trade-off between Output and Innovation Capabilities? [J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2, (3): 205 – 223.
- [66] Andersson, U., M. Forsgren, and U. Holm. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23, (11): 979 – 996.
- [67] Kroon, D. P., N. G. Noorderhaven, and K. G. Corley, et al. Hard and Soft Integration: Towards a Dynamic Model of Post-Acquisition Integration [J]. *Journal of Management Studies*, 2022, 59, (5): 1132 – 1161.
- [68] Bauer, F., and K. Matzler. Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration [J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35, (2): 269 – 291.

# The Cooperative Integration Mechanism of Chinese Enterprises' Cross-border Post-merger Integration from the Perspective of Resource Action: Case Study based on Hisense

XU Hui<sup>1</sup>, YANG Jin-dong<sup>1</sup>, LIU Tian-tian<sup>2</sup>, LI Yang<sup>1</sup>

(1. Business School, Nankai University, Tianjin, 300071, China;

2. School of Management, Tianjin University of Technology, Tianjin, 300382, China)

**Abstract:** With the prevalence of trade protectionism and unilateralism, cross-border M&A and integration of enterprises from developed countries have become an important way for Chinese enterprises to participate in international division of labor and cooperation and reshape the open world economic system. However, in the face of differences in institutional culture, strategic assets, management models and other aspects between Chinese enterprises and those in developed countries, how Chinese enterprises can achieve efficient integration through supportive cooperation has not been fully explained theoretically. Based on the perspective of resource action, through the embedded case study of Hisense's integration of TVS and Gorenje after cross-border M&A, this paper discusses how Chinese enterprises can take resource action strategies to form a supportive partnering approach after cross-border M&A, and achieve efficient integration.

The research finds that: (1) the resource relatedness in the integration of Chinese enterprises after cross-border M&A can be deconstructed into two dimensions: resource transferability and resource complementarity, and shows differences in transferability and complementarity characteristics in different types of cross-border M&A integration. (2) Due to the differences in transferability and complementarity of resources between the two parties involved in M&A, the acquiring company focus on resource embedding and resource bridging in integration, adopting different action strategies such as resource construction, resource restructuring, and resource utilization. (3) Under different resource action strategies, Chinese multinational enterprises have formed two types of supportive cooperation models: driven and linkage, achieving efficient integration after cross-border M&A.

Theoretical contributions: (1) Identify the resource relatedness characteristics in the post-merger integration of Chinese enterprises under different types of M&A from the dimensions of transferability and complementarity, extend the research on resource relatedness from the pre-merger decision-making stage to the post-merger integration stage, and expand the explanatory boundaries of resource based theory in cross-border M&A research. (2) Explored the inherent relationship between resource relatedness characteristics, resource action focus, and action strategies in the integration process after cross-border M&A, to some extent explained the micro mechanisms in the integration process of Chinese enterprises after cross-border M&A, and provided theoretical reference for subsequent research on resource integration in cross-border M&A. (3) Explored the supportive cooperation model and its construction mechanism in the integration of Chinese enterprises after cross-border M&A. This unique model emphasizes the balance between strategic asset acquisition and management experience output during integration, providing a new solution and research context for the integration-autonomy dilemma research after M&A.

With the increasing frequency and scale of cross-border M&A transactions, Chinese enterprises should strengthen their attention to the integration stage after cross-border M&A, fully utilize international investment rules and professional institutional experience, and avoid political, tax and other risks in the integration process. After acquiring strategic assets from developed country enterprises, Chinese multinational enterprises should fully identify the key resource characteristics of both parties in the M&A, and then choose the corresponding resource action focus and action strategy. Faced with the integration-autonomy dilemma after M&A, Chinese multinational enterprises should avoid using the transaction logic of both parties for post-merger integration management, and establish an open cooperative partnership with the acquired enterprise that is equal, respectful, and trustworthy. By exploring the integration mechanism of Hisense's cross-border M&A, we aim to explore the unique patterns and internal mechanisms formed by China's leading enterprises in M&A and the integration of multinational enterprises from developed countries, in order to provide theoretical reference for Chinese enterprises' internationalization and cross-border M&A, and to respond to recent scholars' calls to study the resource integration capabilities of emerging market enterprises after cross-border M&A.

**Key Words:** leading-edge enterprise; cross-border post-merger integration; resource relatedness; resource action mechanism; supportive partnering approach

**JEL Classification:** F23, G34, M10

**DOI:**10.19616/j.cnki.bmj.2023.05.001

(责任编辑:刘建丽)